

Marknadsorientering bland Lantbruksföretag

– En litteraturstudie kring marknadsorientering och dess
relevans för svenska lantbruksföretag

Christian Gustafsson Valtersson



Marknadsorientering bland Lantbruksföretag

Market orientation in agriculture business

Christian Gustafsson Valtersson

Handledare: Erik Hunter, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Examinator: Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2019

Omslagsbild: Christian Gustafsson Valtersson

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Marknadsorientering, lantbruksföretag, värdeskapande, lönsamhet, konkurrenskraft, Market orientation



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi
och miljöpsykologi

FÖRORD

Lantmästare Kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng. En av de obligatoriska delarna i denna, är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 högskolepoäng).

Ett tack riktas till Erik Hunter som varit handledare för arbetet och bidragit med många synpunkter och idéer.

Alnarp, Maj 2019

Christian Gustafsson Valtersson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY	4
INLEDNING	5
BAKGRUND	5
<i>Svensk livsmedelsmarknad</i>	5
<i>Vad innebär marknadsorientering?</i>	6
PROBLEMDISKUSSION	6
MÅL	7
SYFTE	7
AVGRÄNSNING	7
TEORETISK REFERENSRAM	8
MARKNADSORIENTERING - TEORI	8
MARKNADSORIENTERING BLAND SME:S	10
MARKNADSORIENTERING BLAND LANTBRUKSFÖRETAG	11
FÖRDELAR FÖR MARKNADSORIENTERADE LANTBRUKSFÖRETAG	12
HINDER FÖR MARKNADSORIENTERING BLAND LANTBRUKSFÖRETAG	12
METOD	14
SYSTEMATISK LITTERATURSTUDIE	14
LITTERATURSÖKNING	14
INKLUSIONS- / EXKLUSIONSKRITERIER	16
ANALYS AV URVAL	16
METODDISKUSSION	17
RESULTAT	18
DISKUSSION	27
BELÄGG FÖR MARKNADSORIENTERING INOM LANTBRUKSFÖRETAG	27
MÖJLIGHETER TILL MARKNADSORIENTERING BLAND LANTBRUKSFÖRETAG	28
FRAMTIDA FORSKNING	29
SLUTSATSER	30
REFERENSER	31

SAMMANFATTNING

Svenska lantbruksföretag agerar idag på en global marknad med allt ökande konkurrens och krav på effektivitet. Enligt utredningar på uppdrag av regeringen så behövs det en ökad kunskap om marknaden för att kunna stärka företagens lönsamhet och konkurrenskraft (Statens offentliga utredningar 2014). Livsmedelsmarknaden i Sverige har också förändrats mycket på senare år, då den nu styrs mycket av trender och matens ansedda miljöpåverkan. Detta ställer höga krav på företagen, vilka har flera komplexa marknads-, konkurrens-, och omvärldsfaktorer att förhålla sig till. Detta ligger till grund för studiens syfte och frågeställningar för att undersöka om marknadsorientering bör och kan tillämpas bland lantbruksföretag i Sverige.

Studien genomförs som en litteraturstudie, där befintlig forskning och litteratur på området granskas för att ge svar på frågeställningarna. Litteratursökningen genomförs i huvudsak bland publicerade vetenskapliga artiklar.

Litteraturen beskriver marknadsorientering som ett begrepp för företags förmåga att inskaffa och nyttja information om marknaden man är verksam på. Ett företag med hög grad av marknadsorientering styr hela företaget efter marknadens efterfrågan, för att erbjuda produkter eller tjänster som medför högre betalningsvilja hos kunden. Detta anses bidra till ökad konkurrenskraft och lönsamhet bland samtliga företag.

Studier styrker också marknadsorienteringens betydelse för konkurrenskraft även bland små och medelstora företag, särskilt med tanke på deras oförmåga att genom effektivisering kunna konkurrera med stora internationella företag och organisationer. (Grunert et al. 1996; Micheels & Gow 2013; Micheels & Gow 2015) Samma principer gäller också för lantbruksföretag, som genom framgångsrik marknadsorientering anses differentiera sig och göra sig mindre beroende av världsmarknadspriser. Detta bidrar i sin tur till ökad konkurrenskraft och bättre lönsamhet även bland lantbruksföretagen. Flera faktorer, som långsiktiga produktionsspecifika investeringar, traditioner, attityd och ideologier hindrar dock många lantbruksföretag från att agera mer marknadsorienterat.

En ökad kunskap om begreppet marknadsorientering och ett ökat intresse bland företagsledare kan bidra till ökad grad av marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag. Detta kan leda till bättre lönsamhet, även genom enklare anpassning efter marknadens efterfrågan.

SUMMARY

Swedish farms act in a global market with ever-increasing competition and efficiency requirements. According to investigations commissioned by the government, there is a need for increased market knowledge in order to strengthen companies' profitability and competitiveness (Statens offentliga utredningar 2014). The food market in Sweden has also changed a lot in recent years, as it is now highly influenced by trends and food's considered environmental impact. This places high demands on companies, which have several complex market, competitive and external factors to relate to. This is the basis of the study's purpose and questions to investigate whether market orientation should and can be applied among agricultural companies in Sweden.

The study is conducted as a literature study, where existing research and literature in the field are examined to answer the questions. The literature search is carried out mainly by published scientific articles.

The literature describes market orientation as a concept for companies' ability to acquire and use information about the market in which they operate. A company with a high degree of market orientation controls the entire company according to market demand to offer products or services that result in higher customer value. This is considered to contribute to increased competitiveness and profitability among all companies.

Studies also reinforce the importance of market orientation for competitiveness even among SMEs, especially in view of their inability to compete with major international companies and organizations through efficiency (Grunert et al. 1996; Micheels & Gow 2013; Micheels & Gow 2015). The same principles also apply to farms which, through successful market orientation, are considered to differ and become less dependent on world market prices. This in turn contributes to increased competitiveness and improved profitability among agricultural companies. However, many factors, such as long-term production-specific investments, traditions, attitudes and ideologies, prevent many farms from acting more market-oriented.

Increased knowledge of the concept of market orientation and increased interest among business leaders can contribute to an increased degree of market orientation among Swedish farms. This can lead to better profitability, even through easier adaptation to market demand.

INLEDNING

Bakgrund

Utvecklingen bland svenska lantbruksföretag går mot större och specialiserade bulkproduktionsenheter med allt högre avkastning och inriktning på effektivisering. Antalet lantbruksföretag har sedan år 1970 halverats till dagens 63 000 (Jordbruksverket 2017). Idag står 20 procent av dessa företag för hela 80 procent av den totala livsmedelsproduktionen i landet. Företagen kan delas in i ett flertal olika branscher där mjölk-, nötkötts-, spannmåls- och grisproduktion är de branscher med högst ekonomisk omsättning (Regeringen 2016). Lantbruksföretagen oavsett branschsegment, agerar på en global marknad med allt ökande konkurrens och krav på effektivitet i hela värdekedjan, från producent till konsument. Svenska lantbruksföretag har dock ur ett globalt perspektiv flera styrkor genom t.ex. hög kompetens, miljömedvetenhet, bra djurhållning och goda resurser i mark och rent vatten. Samtidigt finns brister bland företagen gällande konkurrenskraft och lönsamhet. Man har också en stor omfattning utav regelverk som påverkar företagen och dess möjlighet till utveckling. Enligt konkurrenskraftsutredningen på uppdrag utav regeringen, fanns ett behov av en samlad strategi för konkurrenskraft och värdeskapande bland lantbruksföretagen (Statens offentliga utredningar 2014). Ett av fyra fokusområden från den utarbetade strategin innefattar "*Mer marknad*" där man prioriterar att företagen bör utveckla tydliga marknadsstrategier för olika produkter, kunder och marknadssegment. Detta skall leda till starkare relationer i hela livsmedelskedjan. Man vidhåller också vikten av att den ökande konkurrensen kräver en ständig produktutveckling och innovation hos producenterna (Statens offentliga utredningar 2014). Dessa politiska påtryckningar är omständigheter som väl beskriver behovet för en ökad kunskap om marknadsorientering i lantbruksbranschen.

Svensk livsmedelsmarknad

Livsmedelsmarknaden i Sverige har förändrats mycket i modern tid. Sedan EU-inträdet år 1995 är man en del av EUs gemensamma livsmedels- och jordbrukspolitik, vilket haft stor betydelse för svensk livsmedelsproduktion. Framför allt innebar inträdet en ökad import av livsmedel från övriga EU-länder, vilket markant ökat konkurrensen för svenska producenter. EU-inträdet har också bidragit till den ökande utvecklingen mot större matvarukedjor med allt högre koncentration av egna varumärken (EMV). Fenomenet EMV leder bland annat till lägre priser, men också till minskat sortiment och mångfald när livsmedelsindustrins traditionella varumärken konkurreras ut (Jordbruksverket 2011). Samtidigt karakteriseras livsmedelsmarknaden i Sverige de senaste åren av en stor påverkan av trender. Konsumenter har blivit allt mer uppmärksamma och intresserade av matens innehåll, ursprung och miljöpåverkan. Detta ställer högre krav på företag inom branschen som måste kunna stå för och svara på dessa frågor (Livsmedelsföreningen 2015). Företag i livsmedelsbranschen, oavsett placering i distributionskedjan, har således mycket komplexa marknads-, konkurrens- och omvärldsfaktorer att förhålla sig till. Branschorganisationen Livsmedelsföretagen stärker ytterligare bilden av betydelsen av marknadsorientering bland företag i livsmedelsbranschen, detta genom att sammanställa gemensamma framgångsfaktorer bland företag som lyckats på den svenska marknaden: Starka varumärken, innovativ produktutveckling och tydlig strategi mot premium- eller

mellansegmenten är faktorer som alla bidragit till företagens ökade ekonomiska lönsamhet i det rådande marknadsläget (Livsmedelsföretagen 2016).

Vad innebär marknadsorientering?

Marknadsorientering beskrivs i litteraturen inom marknadsföring som ett företags förmåga att inskaffa och ta tillvara på information om marknaden man själv är verksam på. Det gäller framförallt information om kunders efterfrågan och betalningsvilja för såväl produkter som tjänster inom den bransch företaget är aktivt. Att på rätt sätt ta tillvara på denna information, innebär att kunna anpassa företagets strategier för att bemöta kundernas efterfrågan och kunna ta del av deras ökade betalningsvilja (Kohli & Jaworski 1990; Jaworski & Kohli 1993). Ett företag med en hög grad av marknadsorientering agerar olikt sina konkurrenter för att inte konkurrera om kunderna endast genom prissättning. Flertalet konkurrerande företag inom samma bransch kan ha bra kännedom om kundernas uttryckta behov och efterfrågan, vilket företagets strategi styrs efter. Ett framgångsrikt marknadsorienterat företag lyckas här förutom uttryckta behov, också identifiera kundernas latenta behov. De kan därmed utveckla och erbjuda en förbättrad produkt eller tjänst, olikt konkurrenternas. Denna differentiering leder till att företaget helt eller delvis isolerar sig ifrån priskonkurrens eftersom att kundernas betalningsvilja ökar för den exklusiva och förbättrade produkten eller tjänsten (Salter & Narver 1999).

Studier kring konsekvenserna för ett företags grad av marknadsorientering har gjorts där man kunnat fastställa ett samband mellan marknadsorientering och lönsamhet. Studien *"The effect of Market Orientation on Business Profitability"* (Narver & Slater 1990) kartlade graden av marknadsorientering bland företag inom skogsproduktionen och kunde bevisa ett samband mellan ökad grad av marknadsorientering och ökad ekonomisk lönsamhet. Detta kunde konstateras bland både bulkproducerande företag som sålde en råvara i form av timmer och bland företag i förädlingsindustrin. Det vill säga bulkproducenternas kunder som köpte, förädlade och sålde vidare skogsråvaran till konsument. I studien belyses råvaruföretagens oförmåga att öka kundvärdet för deras generiska produkt och behovet av att skapa annat kundvärde, jämfört med företag i förädlingsindustrin som kan skapa kundvärde genom produktutveckling och differentiering. Starka kopplingar kan således göras till livsmedelsindustrin med råvaruproducerande lantbruksföretag och dess förädlingsindustrier. Vidare allmänna studier fastslår också att marknadsorientering bland företag är en bidragande faktor för företagets ekonomiska lönsamhet, oavsett turbulens och konkurrens inom den marknad man är verksam på (Jaworski & Kohli 1993).

Problemdiskussion

I både konkurrenskraftsutredningen (Statens offentliga utredningar 2014) och i livsmedelsstrategin (Regeringen 2016) som presenterats av regeringen anses ett större marknadsfokus inom svensk livsmedelsproduktion vara en viktig del i strategin för en ökad konkurrenskraft, lönsamhet och produktion. Man beskriver också vikten av producenternas innovation, värdeskapande aktiviteter och integration i branschens värdesystem. Trots detta finns idag mycket få studier kring svenska lantbruksföretags förutsättningar för marknadsorientering. Lantbruksföretagens långa tradition av

produktionsorientering med strategiskt fokus på bulkproduktion, ökad avkastning och effektivisering gör företagen alltmer utsatta för den globala konkurrensen (Grunert et al., 2005). Politiker, beslutsfattare, intresseorganisationer och lantbruksföretagare behöver därför nu mer kunskap om marknadsorientering. Man behöver också veta om det finns bevis för om en ökad grad av marknadsorientering bör tillämpas bland svenska lantbruksföretag.

Mål

Målet med studien är att ge en kort men tydlig och överskådlig bild av befintlig forskning kring marknadsorientering. Målet är också att kunna redogöra för hur svenska lantbruksföretags ska förhålla sig till förändrande marknader och kunder.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka om ökad grad av marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag bör eftersträvas. Studien skall utvärdera de belägg som finns för att dessa företag bör bli mer marknadsorienterade.

Avgränsning

Studien avgränsas till att endast utgå ifrån den svenska livsmedelsmarknaden ur svenska lantbruksföretags perspektiv och deras förutsättningar kring marknadsorientering.

TEORETISK REFERENSRAM

Marknadsorientering - teori

Sedan 1960-talet har marknadsorientering varit ett erkänt begrepp inom teorin kring marknadsföring. T. Levitts bok *Marketing Myopia* belyste redan då vikten av att de snabbt utvecklande industrierna på 1960-talet riktade mer fokus på marknaden och kundernas faktiska behov (Baker 2001). Senare under 1900-talet har vidare studier gjorts för att definiera och skapa teorier kring marknadsorientering.

Kohli & Jaworski (1990) definierar marknadsorientering som en företagsorganisations aktivitetsstyrning utefter dess marknadskunskap. Teorin bygger på att en större kunskap om marknaden och en hög mottaglighet av kunskapen innebär en högre grad av marknadsorientering. Kunskapen anses vara komplex och innefattar mycket mer än bara kunders uttalade önsknings. Kohli & Jaworski (1990) beskriver uppbyggnaden av ett företags marknadsorientering genom att dela in den i tre avgörande element:

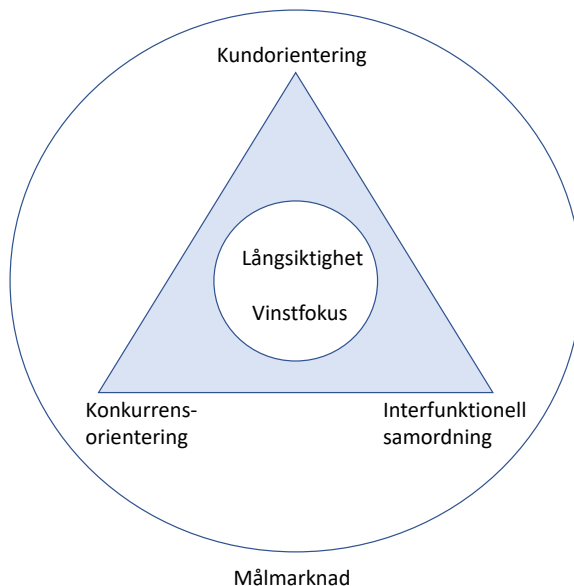
Kunskapsgrad; Graden av marknadskunskap anses vara den mest avgörande faktorn för ett företags marknadsorientering. Det innefattar extern kunskap om kunders behov och förändrande förhållande till företagets produkter, marknadsregleringar, konkurrenter och marknadens framtidsutveckling.

Kunskapsspridning; Spridning av marknadskunskapen i hela företagsorganisationen krävs för att kunna tillämpa den på bästa sätt. Alla avdelningar inom organisationen från utveckling, tillverkning och försäljning måste ta till sig och förstå budskapet.

Mottaglighet; Även om hela organisationen har en hög grad av marknadskunskap så åstadkommer man inte bättre marknadsorientering om företaget inte är mottagligt och faktiskt agerar efter marknadens efterfrågan och utveckling (Kohli & Jawoski 1990).

Hurley & Hult (1998) sammanställer studier av flertalet forskare som på olika, men liknande sätt definierar begreppet marknadsorientering: Man kan beskriva marknadsorientering som en form av organisationskultur, vilken omfattar hela företagets strategiska arbete. Kulturen kännetecknas av en entreprenörsskapsanda och ett innovativt företagsklimat, vilket skall göra företaget framgångsrikt på en turbulent och skiftande marknad (Slater & Narver 1995). Ett företag behöver en viss grad av marknadsorientering för att kunna fatta rätt strategiska beslut utefter marknadens skiftande efterfrågan. Marknadsorientering kan därför liknas vid ett verktyg som företaget kan använda för strategiskt beslutsfattande (Shapiro 1988). Vidare hävdar Hunt & Morgan (1995) i sin teori kring konkurrensfördelar istället att marknadsorientering kan liknas vid en immateriell företagsresurs. Man hävdar att marknadsorientering endast kan bidra till konkurrensfördelar om företagets konkurrenter inte är marknadsorienterade till lika hög grad. Därför ses marknadsorientering som en immateriell och föränderlig resurs som bara bidrar till ökat kundvärde och konkurrensfördelar under dessa omständigheter (Hunt & Morgan 1995).

Narver & Slater (1990) har skapat en erkänd modell som tydliggör marknadsorienteringens uppbyggnad inom ett företag eller organisation, vilken enligt dem präglas av organisationskulturen. Modellen (se fig. 1), beskriver företagets marknadsorientering på sin målmarknad genom att dela upp den i tre likvärdiga beteendeberoende yttre komponenter och i två beslutsgrundande inre komponenter.



Figur 1: Marknadsorienteringsmodellen av Narver & Slater (1990) som beskriver uppbyggnaden av ett företags marknadsorientering, uppdelat i tre beteendekomponenter och två beslutsgrundande komponenter.

Kundorientering:

Denna del kännetecknas av kundfokus för att på bästa sätt kunna tillfredsställa sina kunder. Kundorientering innefattar uppbyggnaden av goda kundrelationer **genom** förstå kundens behov och därmed kunna skapa kundengagemang och högsta möjliga kundvärde. Högre kundvärde skapas genom att öka fördelarna hos företagets produkt i relation till priset, eller genom att sänka priset och ändå bibehålla samma fördelar hos produkten. Man kan också erbjuda eftermarknadsservice genom att erbjuda kunden en tjänst som ytterligare stärker relationen mellan företaget och dess kunder. Det kan handla om service av produkten, rådgivning eller andra återkommande tjänster som är till nytta för kunden.

Konkurrensorientering:

Konkurrensorientering innefattar informationssökande om konkurrenter som agerar på samma marknad. Företaget måste identifiera konkurrenternas styrkor och svagheter för att kunna hitta konkurrensfördelar. Företaget måste också vara lyhört och faktiskt agera för att skapa ett högre kundvärde än sina konkurrenter och kunna skapa en långsiktig strategi för detta.

Interfunktionell samordning:

Samordning av relevant kund- och marknadsinformation inom företaget eller organisationen är nödvändig för att på bästa sätt kunna tillämpa den. Alla funktioner inom företaget måste arbeta för att på det mest effektiva sättet uppnå högsta möjliga kundvärde. I större företag eller organisationer måste informationen spridas och tillämpas i alla avdelningar för att den skall vara till högsta nytta. Mindre företag bör försöka att implementera informationen för att anpassa alla värdeskapande processer efter den.

Långsiktighet:

Långsiktigt tänkande är en av de beslutsgrundande delarna i modellen. Beslut för långsiktighet tas utan att ta hänsyn till nuvarande eller närtida vinstmöjligheter. För att företaget skall uppnå en långsiktig lönsamhet måste beslut för en långsiktig strategi också tas.

Vinstfokus:

Vinst är den andra beslutsgrundande delen. Här ligger företagets beslut till grund för att uppnå högsta möjliga vinstmarginal för sina produkter eller tjänster. Fokus ligger på att alla företagets produkter faktiskt måste generera vinst för att de skall fortsätta produceras. Detta är grunden i företagets lönsamhet (Narver & Slater 1990).

Marknadsorientering bland SME:S

Ovan nämnda studier definierar generella teorier kring uppbyggnad av marknadsorientering som inte huvudsakligen utgår ifrån mindre företags förutsättningar. Mindre företag, vilket svenska lantbruksföretag måste definieras som, har inte samma förutsättningar till marknadsorientering som stora, internationella eller rikstäckande företag och organisationer med tusentals eller hundratals anställda. Europa-kommissionen (2003) definierar företag efter deras storlek i företagsklassen ”SME:s – Small and medium sized enterprises”, vilken innefattar företag med upp till 250 anställda, eller upp till 50 miljoner Euro i omsättning (Europa kommissionen 2003). (se tab. 1) Denna studie kring marknadsorientering bland traditionella svenska lantbruksföretag innefattas därmed uteslutande bland mikro och små företag med mindre än 50 anställda och under 10 miljoner euro i omsättning.

Tabell 1: (European Commission 2018) Beskriver uppdelningen av företag i den **så kallade** SME-klassen. (small and medium sized enterprises) vilket definierar företag efter antalet anställda eller deras årliga omsättning.

Företagskategori	Antal anställda	Omsättning
Medelstora	-250	-€ 50 m
Små	-50	-€ 10 m
Mikro	-10	-€ 2 m

Paul., Parthasarathy., Gupta (2017) hävdar att SME:s och deras förutsättningar till marknadsorientering ofta skiljer sig ifrån större företag och organisationer. SME:s fyller dock en mycket viktig funktion i ett lands hela ekonomiska system, men tvingas på grund

av den ökande globaliseringen att konkurrera med stora internationella företag. På grund av sin mindre storlek har de svårt att konkurrera med större företag genom effektivisering, men SME:s anses istället vara mer innovativa och flexibla jämfört med stora företag och organisationer (Paul., Parthasarathy., Gupta 2017). Trots detta så menar Keskin (2006) att en betydande del utav små företag inte har någon uttalad marknadsstrategi alls. Däremot har de flesta små företag en underliggande strategi som ligger till grund för den dagliga verksamheten och finns bevarad i ägarens eller verksamhetsledarens inre visioner och tankar (Keskin 2006). Det anses ändå vara om än mer viktigt för små företag att faktiskt bemöta kundens efterfrågan för att på så vis öka kundvärdet och undkomma konkurrensen genom effektivisering och lägre priser (Asomaning & Abdulai 2015). Laforet (2007) menar att ökad innovation och produktutveckling bland SME:s har ett klart samband med företagets grad utav marknadsorientering, vilket är viktiga egenskaper för att företaget skall kunna skapa kundvärde. Narver & Slater (1990), Keskin (2006) och Asomaning & Abdulai (2015) hävdar också att marknadsorientering är en gemensam framgångsfaktor även för små företag, oavsett bransch och dess marknadsförutsättningar.

Marknadsorientering bland lantbruksföretag

Betydligt färre studier har gjorts kring marknadsorientering ur just lantbruksföretags perspektiv och deras förutsättningar på marknaden de är **verksamma**. Många liknelser kan dras till övriga företag inom kategorin SME:s, men förutsättningarna skiljer sig främst när det kommer till lantbruksföretagen och dess långa tradition utav produktionsorientering (Grunert et al., 2005). Jakobsson (2004) hävdar att lantbruksföretag i Finland, med likvärdiga förutsättningar som i Sverige, till viss del är marknadsorienterade, men att det finns goda förutsättningar för en förbättring. Jakobsson (2004), menar att företagen skulle kunna skaffa mer marknadskunskap och på ett effektivare sätt sprida informationen för att styra sin verksamhet efter den.

Lantbruksföretag kännetecknas av stora produktionsspecifika investeringar i t.ex. jordbruksmark, byggnader och andra anläggningar vilket binder företagets verksamhet till enstaka specifika produktionsgrenar och målmarknader för respektive råvara. Detta är en starkt bidragande faktor till att lantbruksföretagens produktionsorientering med fokus på effektivisering och ökad avkastning och produktion (Konkurrensverket 2011). En betydande del av svenska lantbruksföretag ingår därför i kooperativ eller ekonomiska föreningar, vilka ger en tryggad avsättning för lantbruksföretagens bulkprodukter och agerar som part på den öppna marknaden (Konkurrensverket 2011; Lantmännen 2017). I dessa fall är lantbruksföretagen mer eller mindre beroende av kooperativets förmåga till marknadsorientering. Kooperativen med dess ägare, dvs. lantbruksföretagen, skapar förutsättningar för en ökad grad av marknadsorientering genom att de bulkproducerande lantbruksföretagen effektivt tar fram den typ av råvaror som marknaden faktiskt efterfrågar även genom att investera i förädlingsindustrier som kan framställa förädlade produkter med högre kundvärde och fokus på slutkonsumentens behov och efterfrågan (Kyriakopoulos., Meulenberg., Nilsson 2014; Kyriakopoulos & Van Bekkum 1999). Grunert et al., (2005) argumenterar också för att en högre grad av marknadsorientering bland lantbruksföretag kan uppnås genom ökad samverkan i livsmedels- och förädlingsindustrin. Man vidhåller också vikten av att alla steg i värdekedjan, från produktion av råvaran till försäljning till slutkonsument, samordnas med avsikt att skapa högsta möjliga kundvärde. Detta tillämpas idag, men enligt Grahn & Engman (2017) är

dock exempelvis svenska råvaruproducerande mjölkföretag inte alls att betrakta som marknadsorienterade enligt Slater & Narvers (1990) marknadsorienteringsmodell. Alla mjölkföretagen producerar och levererar mjölk till kooperativ, vilket modellen inte tar hänsyn till. Det samägda kooperativet med förädlingsindustri kan i sin tur ändå enligt Grunert et al., (2005), Konkurrentverket (2011) och Kyriakopoulos., Meulenberg., Nilsson (2014) för ägarnas vinning verka för en ökad grad utav marknadsorientering och skapa högre kundvärde utav producenternas råvara.

Ett annat alternativ för lantbruksföretag att agera mer marknadsorienterat är att själva bemöta kunders efterfrågan genom att marknadsföra och sälja produkter direkt till konsument (Micheels & Gow 2013). Särskilt mindre producenter som har svårigheter att upprätthålla lönsamheten i takt med det ökande kravet på effektivisering, har mycket att vinna på att själva sälja konsumtionsfärdiga produkter direkt till slutkonsument (Guthrie et al. 2006). Större lantbruksföretag med stora produktionsenheter kan i större utsträckning tillämpa mer ny teknik för att uppnå högre avkastning och kunna konkurrera på världsmarknaden. Småskaliga producenter som inte har samma förutsättningar bör därför istället rikta mer fokus på kunden och utnyttja sin flexibilitet för att bättre bemöta kundernas skiftande efterfrågan (Micheels & Gow 2013).

Fördelar för marknadsorienterade lantbruksföretag

Flertalet allmänna studier finns som styrker värdet av marknadsorientering och betraktar det som en avgörande faktor för att skapa konkurrensfördelar och bättre lönsamhet (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Jaworski & Kohli 1993; Kirca., Jayachandran., Bearden 2005). Detta är ingen ny kunskap men är fortfarande mycket omtalad i forskningen kring marknadsföring. Mer intressant för denna studie är kunskapen kring marknadsorientering bland just råvaruproducerande lantbruksföretag.

Litteraturen styrker antagandet att marknadsorientering är betydelsefullt också för lantbruksföretag genom studier bland SME:s i andra branscher. Marknadsorientering har bevisats vara en generell framgångsfaktor för företag inom gruppen SME, oavsett i vilken bransch företaget är verksamt (Raju., Lonial., Crum 2011).

Grunert et al. (1996) kan mer specifikt påvisa att företag även inom lantbruksbranschen omfattas av de fördelar marknadsorientering medför, gällande värdeskapande, konkurrens och lönsamhet. Micheels & Gow (2013) argumenterar också för att just råvaruproducerande lantbruksföretag som på något sätt tillämpar marknadsorientering skapar bättre förutsättningar för konkurrensfördelar och differentiering. Micheels & Gow (2015) Kan också bevisa att marknadsorienterade lantbruksföretag är mer innovativa och mer framgångsrika än icke marknadsorienterade konkurrenter.

Hinder för marknadsorientering bland lantbruksföretag

De särskilda omständigheterna som kännetecknar svenska lantbruksföretag ligger delvis till grund för hur de hindras från att själva agera mer marknadsorienterat. Utvecklingen

mot rationalisering och effektivisering enligt Konsumentverket (2011) leder istället till externa marknadslösningar i kooperativ eller ekonomiska föreningar utanför det enskilda företaget. Företaget väljer då att helt göra sig beroende av kooperativets förmåga till marknadsorientering och själv fokusera på produktionsorientering. (Kyriakopoulos., Meulenberg., Nilsson 2014; Kyriakopoulos & Van Bekkum 1999)

Det anses också vara svårt för livsmedelsproducerande företag att genom produktutveckling vara innovativa. Konsumenters efterfrågan på livsmedel styrs mycket av kultur och tradition i råvaror och smaker, vilket försvårar utveckling av nya produkter. Framgångsrik marknadsorientering inom livsmedelsbranschen medför därför stora utmaningar och kräver hög konsumentkännedom bland företagen (Grunert et al. 1996; Sögaard 1994).

Ägare eller verksamhetsledare för lantbruksföretag har en avgörande roll för företagets förmåga till marknadsorientering. Currey., Somogyi., Ariyawardana (2014) menar att beslutsfattare inom lantbruksföretag tenderar att ha låg vilja att investera i marknadskunskap. Man underskattar dess betydelse och fokuserar hellre på kostnadsminimering, produktion och effektivisering. Verksamhetsledarens förutfattade meningar kan därför negativt påverka företagets förmåga att anpassa sig till marknaden och uppnå sin fulla potential (Currey., Somogyi., Ariyawardana 2014).

Andra underliggande orsaker kan också finnas för att ägare eller verksamhetsledare inom lantbruksföretag väljer att faktiskt inte styra företaget efter marknaden och kundens efterfrågan. Press et al. (2014) menar att ideologiska aspekter hos ägaren kan vara hinder för att ta rationella beslut kring företaget strategiska utveckling. Kunden kan t.ex. ha en hög betalningsvilja för ekologiska produkter, men ideologi gör att ägaren ändå inte vill producera detta. Det gäller även om det bevisas att ekologisk produktion skulle vara mer lönsam för företaget (Press et al. 2014).

METOD

Systematisk Litteraturstudie

Syftet med studien är att undersöka om, och varför en ökad grad av marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag bör eftersträvas. Studien skall utvärdera de bevis som finns för att dessa företag bör bli mer marknadsorienterade. Ett sätt att kartlägga och undersöka detta är att göra en litteraturstudie kring befintlig forskning på området. Genom en litteraturstudie kan man också identifiera kunskapsluckor bland tidigare empirisk forskning inom ett specifikt ämne eller område. (Sylvester et al. 2013)

Det finns flera typer av metoder för att genomföra litteratursökningen i en litteraturstudie. Ett sätt att på ett trovärdigt sätt genomföra litteratursökningen är att göra en systematisk litteratursökning med nyckelord. (Wright et al. 2007) Genom denna metod kan man systematiskt söka efter data inom ett begränsat ämne för att kritiskt granska och sammanställa befintlig forskning. (Forsberg & Wengström 2008) För att genomföra litteratursökningen har tillvägagångssättet inspirerats av Kumeravelo & Kolstrup (2018) där sökningen och analys av urvalet sker i tre steg. Detta medför en tydlig metod för att sortera ut och analysera relevant forskning utefter studiens syfte.

Steg 1: Litteratursökning genom nyckelord.

Steg 2: Exklusion/ Inklusion efter genomgång av titlar och sammanfattningar.

Steg 3: Granskning och analys av urval.

Litteratursökning

Litteratursökningen sker elektroniskt i sökmotorn *Google Scholar*. Google Scholar är en multidisciplinär sökmotor för att söka information och data från flera akademiska förlag och universitet. (Google 2019) Jämfört med andra större databaser, exempelvis: *Web of Science* och *Scopus* så erbjuder alla databaser likvärdig omfattning av vetenskapliga publikationer. Harzing & Alakangas (2015) Menar att var och en av dessa större databaser ger underlag nog för tvärvetenskapliga studier. Litteratursökning i Google Scholar anses därför tillräckligt omfattande i denna studie.

Nyckelord på svenska och engelska för litteratursökningen har varit *Market orientation/ Marknadsorientering* i kombination med andra ord. Market orientation är sedan 1960-talet ett erkänt koncept i teorin kring företags anpassning till förändrande marknader. (Baker 2001) Begreppet har använts konsekvent inom företagsekonomisk vetenskap sedan 1990. (Jakobsson 2004) Detta är därför ett centralt sökord för att svara till studiens syfte.

Vid sökning på nyckelorden *Market-orientation / Marknadsorientering* genererar de 3 080 000 respektive 3 270 träffar i Google Scholar. Sökningen genomfördes 2019-02-20 till 2019-03-20. **Litteratursökningen** måste därför anpassas för att ge ett hanterbart antal träffas som riktar sig till studiens syfte. Sökningen anpassades därför till: *market orientation + agriculture / marknadsorientering + lantbruk*. Denna sökning relaterade i 40 800 respektive 229 träffar. Detta ansågs också vara ett ohanterbart antal artiklar, då

studien genomförs som ett självständigt kandidatarbete med begränsad tid. För att ytterligare skala ner antalet träffar med bibehållen relevans för studiens syfte så begränsades sökningen till endast publikationer med *market orientation + agriculture / marknadsorientering* i artikelns rubrik. Detta medgav 43 respektive 54 träffar vilket möjliggör en specifik litteratursökning med ett överblickbart antal träffar. Begränsningen gör dock sökträffarna helt beroende av att respektive sökord skall finnas i publikationernas rubrik. Därför beslutades att utöka antalet kombinationer av sökord utöver *market orientation + agriculture*. (se tabell. 2) I första hand valdes synonyma **ort** till *agriculture* för att finna fler träffar knutna till just lantbruk. Sedan lades också orden *Micro* och *Small* till för att implementera forskning som också rör små- och mikroföretag. Svenska lantbruksföretag med upp till 50 anställda betraktas som små- eller mikroföretag enligt Europakommissionen (2003). (se tab. 2) Forskning på dessa **företagsgrupperna** har därför också ansetts vara av intresse för studien. Sökningen på svenska: *Marknadsorientering* är en bredare sökterm och bör därför fånga all svensk litteratur av intresse.

Tabell 2: European Commission (2018) Beskriver uppdelningen av företag i storleksklasser beroende på antal anställda och årlig omsättning.

Företagskategori	Antal anställda	Omsättning
Små	<50	<€ 10 m
Mikro	<10	<€ 2 m

Tabell 3: Sökord som använts i litteratursökningen. Antalet träffar på respektive ord och antal inkluderade studier i urvalet.

Sökord	Antal träffar	Varav urval
Marknadsorientering	54	1
Market-orientation + :		
-Agriculture	43	4
-Agribusiness	10	2
-Farm	28	1
-Farming	7	0
-Rural	31	5
-Micro	35	0
-Small	315	12
	523	25

Denna metod av litteratursökning på endast publikationers rubriker medför en risk att förbise mycket forskning. Samtidigt finns en risk att många av sökträffarna inte har någon relevans för studien och kommer att sorteras bort. Detta påverkar direkt urvalet och måste därmed vägas in studiens trovärdighet. Mitt antagande är ändå att studien på ett brett och överskådligt sätt kartlägger och utvärderar nuvarande kunskap och bevis för att svenska lantbruksföretag bör bli mer marknadsorienterade. Sökningen på svenska ger endast 54

träffar med enbart *marknadsorientering* i rubriken, utan alternativa tilläggsord. Jag antar att en viss slumpfaktor vad gäller rubriksättning säkert finns, men det påvisar ändå att relativ lite forskning på just detta område genomförts i Sverige.

Inklusions- / Exklusionskriterier

Litteratursökningen resulterade i totalt 523 träffar. För att sortera ut en hanterbar mängd artiklar för vidare analys med för studien hög relevans implementerades följande kriterier:

1. Alla artiklar måste vara skrivna på svenska eller engelska.
2. Alla artiklar gällande just lantbruksföretag måste vara publicerade mellan årtalen 1990-2019. Mer generella artiklar gällande små- / mikroföretag måste vara publicerade mellan år 2000-2019.
3. Alla artiklar ska fokusera på marknadsorientering bland lantbruks- / små- / mikroföretags inom den privata sektorn.
4. Alla artiklar måste röra marknadsorientering ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Dvs. syfta till att undersöka dess betydelse för företags framgång/ utveckling/ lönsamhet ex.
5. Alla artiklar ska utgå från företag med mindre än 50 anställda enligt europakommissionens (2003) definition av små- och mikroföretag.
6. Alla artiklar ska grunda sig i forskning som genomförts i västvärlden. Västvärlden definieras enligt Huntington (2000) som Nordamerika, Västeuropa och Australien.

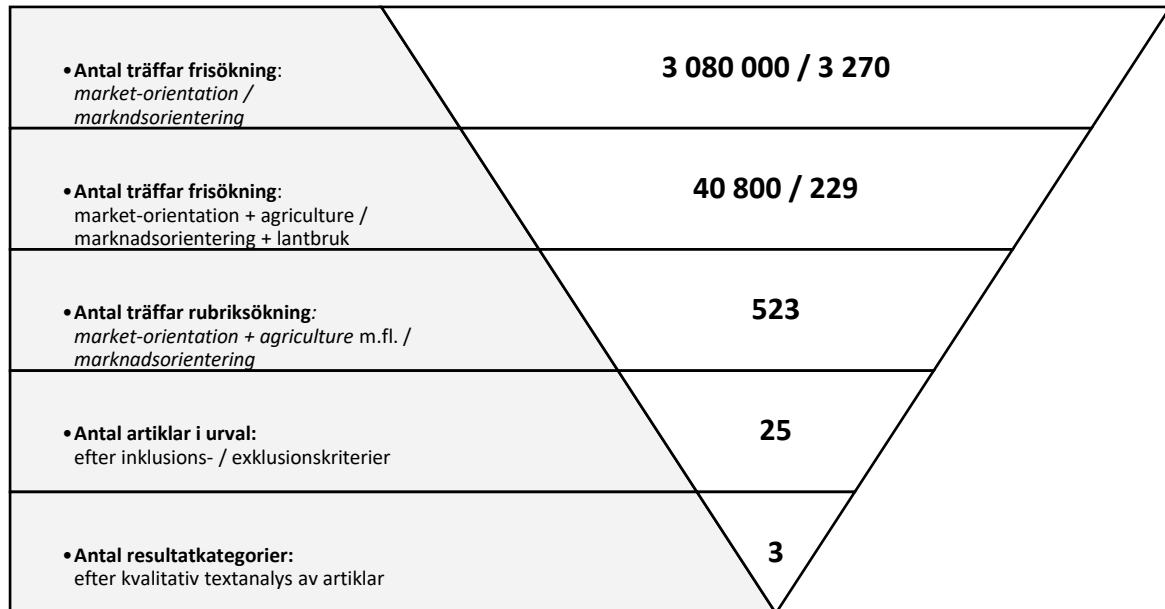
Samtliga 513 artiklar från litteratursökningen studerades överskådligt genom att läsa rubriker och sammanfattningar. De artiklar som inte uppfyllde ovan nämnda kriterier sorterades bort. Detta medgav att 25 artiklar återstod vilka utgör studiens urval. I *Tabell 3* redovisas fördelningen av urvalet på respektive sökord.

Analys av urval

25 artiklar utgör studiens urval. För att analysera urvalet används en kvalitativ textanalys enligt Esiansson et al. (2003). Kvalitativa textanalyser används av forskare inom samhällsvetenskapen för att dra slutsatser ur insamlad data i form av text. Detta möjliggör analys av sådan data som inte kan mätas i siffror och värden. (Esiansson et al. 2003) Analysen innebär att systematiskt dela upp urvalets alla respektive resultat och slutsatser i grupper för att tydliggöra argument som svarar till studiens syfte. Detta sätt att gruppera likartade slutsatser leder till att det väsentliga innehållet ur befintlig forskning kan lyftas fram och begripliggöras. (Esiansson et al. 2003) Analysen av urvalet i denna studie leder därmed till att argument kring marknadsorienteringens relevans för svenska marknadsföretag kan göras överskådlig.

Analysen genomförs genom att först läsa urvalets alla artiklar förutsättningslöst i fulltext. Ur fulltexterna plockas sedan väsentligheter ur gällande respektive artikels resultat och slutsatser ut. Samtliga studier sammanfattades sedan kort (se tab. 4) för att ge en

överskådlig bild av gemensamma slutsatser. Detta medförde att 3 olika resultatkategorier med gemensamma belägg bland studierna kunde skapas. (se tab. 5) Därmed tydliggörs urvalets faktiska relevans för denna studies syfte och frågeställning.



Figur 1: Illustration av litteratursökning och urvalshantering.

Metoddiskussion

Valet av en litteraturstudie grundades på att det var ett intressant sätt göra en kartläggning av den befintliga forskningen som fanns på ämnet. Detta för att också kunna skaffa mig en bild av kunskapsläget inom ämnet i Sverige.

Det finns alltid en risk att litteratur med en viss vinkling väljs ut i en litteraturstudie. De ramar som satts gällande litteratursökning och studiens inklusions- / exklusionskriterier ger därför läsaren en tydlig bild över hur litteraturen eftersökts och garanterar ett oberoende urval.

Ett antagande gjordes att det skulle vara svårt att få ut tillräcklig information av hög kvalitet genom att göra en intervju- eller enkätstudie istället. I framtida arbeten hade det dock varit intressant om någon skulle göra vidare empiriska studier inom ämnet i Sverige för att se om dessa resultat skulle strida mot mina antaganden.

RESULTAT

Tabell 4: Summering av resultat ur litteratursökningen som på olika sätt beskriver belägg för marknadsorientering bland lantbruksföretag.

Sökörd	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ agriculture	Michiels, E. T. & Hamish R. G. (2015) <i>The Effect of Market Orientation on Learning, Innovativeness, and Performance in Primary Agriculture</i> .	Undersöka hur marknadsorientering och innovativt ledarskap påverkar prestationen bland lantbruksföretag.	Litteraturstudie och kvantitativ enkätstudie med strukturell ekvationsmodellering.	Befintlig litteratur inom lantbruksekonomi samt enkät till 337 nötköttsproducenter i Illinois, USA.	Marknadsorienterade och innovativa nötköttsproducenter är med tillfredsställda med företagets prestation.	Undersöka dessa faktorer bland andra produktionsgrenar och på andra geografiska platser.	Studien argumenterar för att marknadsorienterade nötköttsproducenter är mer tillfreds med företagets prestation.
Market orientation+ agriculture	Michiels, E. T. & Hamish R. G. (2013) <i>Market driven innovation and entrepreneurial behaviour: The strategic value of a market orientation in primary agriculture</i> .	Undersöka huruvida marknadsorientering är en strategisk resurs bland företagsledare i produktionslantbruk.	Kvalitativ Litteraturstudie.	Litteratur kring marknadsorienteringskonceptet och lantbruksekonomi.	Marknadsorientering föreslås vara en resurs för hållbara konkurrensfördelar.	Forskning som fokuserar på mätbara konsekvenser av marknadsorientering bland produktionslantbruk.	Studien argumenterar att marknadsorientering är en tillämpbar resurs för företagsledare bland produktionslantbruk och anses vara främjande för dess konkurrensfördelar.
Market orientation+ agriculture	López-Mosquera, N. et al. (2014) <i>Does Market Orientation in Small-Scale farms pay off? A study of Innovation behaviour in Spanish agriculture</i> .	Undersöka sambanden mellan marknadsorientering och innovation bland lantbruksföretag.	Kvantitativ intervjustudie med strukturell ekvationsmodellering.	245 lantbruksföretagare i två regioner: Navarra och Valencia, Spanien.	Samband mellan marknadsorientering och innovation kunde konstateras i regionen Valencia. Marknadsorientering föreslås vara en relevant faktor för ekonomiskt stabila lantbruksföretag.	-	Studien argumenterar att marknadsorientering kan leda till bättre innovationsförmåga och bättre resultat bland lantbruksföretag. Detta anses också vara en relevant framgångsfaktor vid när politiska beslut påverkar marknaden.
Market orientation+ agriculture	Michiels, E. T. (2010) <i>Market orientation in production agriculture: Mesaurment, Relationships, and Implications</i> .	Undersöka om sambanden mellan företagsprestation och Marknadsorientering bland andra branscher också gäller lantbruksföretag. Samt utreda vad som gör marknadsorientering så viktig.	Litteraturstudie och kvantitativ enkätstudie med strukturell ekvationsmodellering.	347 nötköttsproducenter i Illinois, USA.	Marknadsorientering är en avgörande faktor för företagsprestation även bland lantbruksföretag. Marknadsorientering är viktigt för att kunna anpassa sig till slutkundens behov.	Undersöka betydelsen av innovation, entreprenörskap och marknadsorientering längs hela värdekedjan i livsmedelsbranschen.	Studien argumenterar för att små enskilda lantbruksföretag skapar konkurrensfördelar och högre kundvärde genom att agera mer marknadsorienterat.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ rural	Polo Pena, A. et al. (2011,1) <i>Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption.</i>	Ta fram empiriska bevis för att företag inom turismsektorn på landsbygden bör använda marknadsorientering och ta fram en skala för att mäta dess tillämpbarhet.	Litteraturstudie och en kvalitativ och kvantitativ intervjustudie.	8 studier kring marknadsorientering bland små och mikroföretag. 108 intervjuer av små- och mikroföretag inom turismsektorn på den spanska landsbygden.	Marknadsorienterade företag inom sektorn har bättre konkurrensstrategi. Företagens resultat förbättras och ger ökad innovation och kundnöjdhet	Använda studiens modell för att göra motsvarande studie inom större geografiskt område.	Studien menar att små- och mikroföretag på landsbygden också inom andra branscher drar nytta av att tillämpa marknadsorientering.
Market orientation+ rural	Moyes, D. (2014) <i>Sustainable advantage for a rural family business; service quality, innovation, relationship capital, and market orientation.</i>	Utreda hur små företag på landsbygden lyckas skapa långsiktigt hållbar konkurrenskraft även i geografiskt utmanade områden.	Fallstudie.	Studie av ett familjägt mikroföretag på skottländska landsbygden och dess kundrelationer.	Marknadsorientering har varit en framgångsfaktor för att kunna driva företaget lönsamt, även på mindre marknader och svårtillgänglig landsbygd.	-	Studien redogör för att ett företag beläget på landsbygden som agerar på en mindre marknad också uppnår framgångar genom att tillämpa marknadsorientering.
Market orientation+ rural	Enright, M. & Malkin, D. (2003) <i>Market Orientation in a Rural Setting: A Study of Smaller Enterprises And the Significance of Interdependence in Northeast Victoria.</i>	Utreda huruvida marknadsorientering är relevant bland små företag verksamma på landsbygden.	Kvalitativ intervjustudie.	10 små företag på landsbygden och 10 små företag i staden Bright, Victoria distriktet i Australien.	Aktiv marknadsföring och marknadsorientering förekommer i större utsträckning bland de mindre företagen i staden jämfört med mindre företag på landsbygden.	-	Icke marknadsorienterade företag på landsbygden tenderar att gå miste om affärsmöjligheter när företag i städerna istället drar till sig kunder, som egentligen attraherats av landsbygden.
Market orientation+ rural	Polo Pena, A. et al. (2012) <i>Market Orientation as a Strategy for the Rural Tourism Sector: Its Effect on Tourist Behavior and the Performance of Enterprises.</i>	Fastställa vikten av marknadsorientering som strategi bland företag inom turismsektorn på landsbygden.	Litteraturstudie och en kvalitativ och kvantitativ intervjustudie.	100 små- och mikroföretag inom turismsektorn på den spanska landsbygden och 572 av dess kunder.	Marknadsorientering har påverkan på företagens prestation vad gäller resultat, förmåga att anpassa sig till kunder och ägares tillfredsställelse. Kunderna anses också få en förbättrad syn på marknadsorienterade företag.	Undersöka om marknadsorientering har andra effekter bland företag på landsbygden inom sektorn, vad gäller ex. entreprenörsorientering.	Studien argumenterar för att marknadsorienterade företag på landsbygden förbättrar sitt resultat och skapar en förbättrad kundupplevelse kring företaget med hjälp av marknadsorientering.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ rural	Polo Pena, A. et al. (2011,2) <i>Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises</i>	Undersöka hur marknadsorientering och information-/kommunikationshantering och dess sambans påverkar prestationen bland företag inom servicesektorn på landsbygden.	Litteraturstudie och en kvalitativ och kvantitativ intervjustudie.	10 företagsledare för kvalitativa intervjuer och 108 företag för kvantitativa intervjuer. Alla små serviceföretag på den spanska landsbygden.	Marknadsorientering och aktiv information-/kommunikationshantering konstateras öka prestationen bland serviceföretag på landsbygden. Aktiv information-/kommunikationshantering anses öka företagets grad av marknadsorientering.	Undersöka fler variabler av marknadsorienterings påverkan på små landsbygdsföretag inom servicesektorn, ex. dess påverkan på kundernas upplevelser.	Studien styrker marknadsorienterings betydelse för företagsprestation bland företag på landsbygden. Aktiv hantering av marknadsinformation och kommunikation främjar marknadsorientering.
Market orientation+ farm	Mirzaei, O. et al. (2016) <i>Product and Marketing Innovation in Farm-Based Businesses: The Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation</i> .	Utreda vilken betydelse entreprenörs- och marknadsorientering har för produktutveckling och marknadsföring bland lantbruksföretag.	Kvantitativ intervjustudie med strukturell ekvationsmodellering.	405 lantbruksföretag i Ontario, Canada.	Marknadsorienterade lantbruksföretag är i större utsträckning bättre på att ta fram nya / förbättrade produkter och agerar bättre på en turbulent marknad.	Undersöka hur marknadsorientering och olika marknadskanaler kring lantbruksföretagen kan utnyttjas och hur de förhåller sig till teknologisk-, konkurrens- och marknadsturbulens.	Lantbruksföretag med ett marknadsorienterat agerande är bättre på att utveckla lönsammare produkter och klarar sig bättre på en turbulent marknad.
Market orientation+ agribusiness	Cavicchi, Alessio, et al. (2010) <i>Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness around the Customer</i> ,	Redogöra för betydelsen av innovations- och produktutveckling i livsmedel och lantbrukssektorn och hur denna påverkas av marknadsorientering.	Litteraturstudie.	Litteratur kring marknadsorienteringskonceptet och lantbruksekonomi.	Marknadsorientering främjar produktutveckling inom brunchen. Marknadsorientering skapas genom ökad kunskap om kunders behov. Detta kan vara svårt enskilda företag varför kooperativa samarbeten bör tillämpas.	-	Marknadsorientering leder till bättre produktutveckling inom livsmedelsbranschen. Kooperativ kan tillämpas för att investera i marknads kunskap för att kunna öka kundvärdet hos produkterna.
Market orientation+ agribusiness	Grunert, K.G. et al. (2004) <i>Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries</i> .	Redogöra för hur marknadsorientering kan tillämpas inom värdekedjor i lantbruks- och fiskbranschen.	Fallstudie.	Fyra olika fallstudier kring: Bacon från Danmark, Lax från Norge, Apelsinjuice från Brasilien och lamm från Nya Zeeland.	Marknadsorientering tillämpas varierande inom värdekedjorna. Det leder till bättre kundanpassning, men inte automatiskt till bättre lönsamhet. Kunskap som krävs måste införskaffas kostnadseffektivt.	-	Marknadsorientering kan tillämpas inom värdekedjor i lantbruksbranschen och leder till bättre kundanpassning. Det kan dock vara kostsamt att införskaffa nödvändig kunskap om marknaden.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ small	Blankson, C. et al. (2006) <i>Understanding the patterns of market orientation among small businesses.</i>	Skapa en bild utav marknadsorientering och dess uppbyggnad bland små företag.	Kvalitativ intervjustudie.	10 företagsledare av små företag och 2 expertkonsulter i Michigan, USA.	Framgångsrik marknadsorientering bland småföretagen karaktäriseras av kundfokus, motivation hos anställda och marknads kunskap. Detta leder till konkurrensfördelar och ökad vinst.	Göra motsvarande undersökning på ett större urval med både kvalitativ och kvantitativ ansats. Undersöka om samma resultat också uppnås i andra länder utom västvärlden.	Marknadsorientering karaktäriseras av kunskap om marknaden tillsammans med lyhördhet mot kunder och personal för att främja innovation. Detta ska leda till konkurrensfördelar och förbättrad lönsamhet.
Market orientation+ small	Ledwith, A & O'Dwyer, M. (2009) <i>Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms.</i>	Skapa en modell för att beskriva sambanden mellan marknadsorientering, produktutveckling, och företagsprestation.	Kvantitativ enkätstudie.	106 små företag i Irland inom tillverkningsindustrin.	Det finns klara samband mellan marknadsorientering, produktutveckling, och företagsprestation. Företagen tenderar att ha för låg konkurrensorientering. Företagen bör inte underskatta betydelsen av nya produkter i dess marknadssegment.	Genomföra motsvarande studie inom andra sektorer. Inkludera kvalitativa analyser för att öka dess trovärdighet. Mer forskning behövs inom vilket anses ha stor betydelse för små företag.	Studien argumenterar för att marknadsorientering leder till bättre produktutveckling, och företagsprestation. Nyutvecklade produkter och konkurrens kunskap anses ha stor betydelse för företagens prestation.
Market orientation+ small	Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004) <i>Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms.</i>	Skapa en modell för att objektivt utreda den kombinerade effekten av marknadsorientering och innovation för produktutveckling och företagsprestation.	Kvantitativ kvalitativ intervjustudie.	152 små företag i Nederländerna. Alla företag är familjeägda blomsterproducenter.	Företagsledarens innovationsförmåga har stor påverkan på företagets grad av marknadsorientering, produktutveckling och prestation. Kundkännedom leder till bättre produktutveckling om företagsledaren är innovativ.	-	Små familjeägda företag som agerar innovativt och har en hög kännedom om kundernas efterfrågan är mer marknadsorienterade. De är bättre på att utveckla nya produkter som också leder till högre företagsprestation.
Market orientation+ small	Verhees, F. & Lans I.A. (2003) <i>Market orientation stimulates innovation in small enterprises, but do we really understand why?</i>	Redogöra för sambanden mellan marknadsorientering och innovation bland små företag.	Kvantitativ intervjustudie	200 små lantbruksföretag i Nederländerna, alla med äggproduktion.	Det är ett tydligare samband mellan implementerad innovation i uppströms marknadsorientering jämfört med nedströms.	-	Det är svårt för små lantbruksföretag att genom innovation agera mer marknadsorienterat i nedströms marknader mot konsument.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ small	Perry, M. (2014) <i>Market orientation in small businesses: Creative or lacking?</i>	Öka förståelsen för av vad, när och hur små företag kan skaffa sig marknads kunskap och använda sig utav denna för att öka prestationen.	Kvantitativ intervjustudie.	279 små privatägda restaurangföretag i USA.	Marknadsorienterade företagsledare tar aktivt reda på information om kunder och konkurrenser för att agera proaktivt. Motsatsen är reaktiva och missar affärsmöjligheter och konkurrensfördelar.	Undersöka varför många företag agerar reaktivt och varför de underskattar värdet av marknads kunskap.	Marknadsorienterade småföretag tar tillvara marknadsinformation för att aktivt kunna anpassa sig. Detta leder till nya affärsmöjligheter och konkurrensfördelar.
Market orientation+ small	Jones, S.C. et al. (2008) <i>Market orientation for small manufacturing suppliers: the importance of product-related factors,</i>	Utreda vikten av marknadsorientering bland små företag i tillverkningsindustrin och redogöra för hur det påverkar företagsprestationen.	Kvantitativ programstudie.	1690 små företag i USA som ingick i ett program för att bli leverantörer till grossistkedjan Wal-Mart.	Marknadsorientering tillsammans med hög produktkvalitet är en nyckelfaktor för att lyckas etablera sina produkter hos en grossistkedja.	-	Marknadsorientering är en nyckelfaktor för att producerande företag bland hård konkurrens ska lyckas etablera sina produkter hos en grossist.
Market orientation+ small	Kajalo, S. & Lindblom, A. <i>Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers.</i>	Utreda effekten av marknadsorientering och entreprenörsorientering på företagsprestation bland små företag.	Kvantitativ intervjustudie med strukturell ekvationsmodellering.	202 små företag i form av återförsäljare i Finland.	Marknadsorientering och entreprenörsorientering har en positiv effekt på företagsprestationen, men det krävs en marknad med utvecklingspotential för att uppnå bäst effekt.	Fler kvantitativa studier kring effekten av Marknadsorientering och entreprenörsorientering hos små företag för att kunna skapa ett ramverk som tydliggör dess påverkan.	Marknadsorientering har en positiv effekt på företagsprestationen bland små säljande företag. Det krävs dock en utvecklande marknad för att uppnå dess fulla potential.
Market orientation+ small	Ruokonen, M. et al. (2008) <i>Market orientation and internationalisation in small software firms.</i>	Skapa en bild utav marknadsorienteringens roll för internationaliseringen bland små mjukvaruföretag.	Kvalitativ fallstudie och kvantitativ enkätstudie.	Två små mjukvaruföretag i Finland.	Marknadsorientering bland företagen är uppbyggd av kunskap kring dess kunder, konkurrenser och dess värdekedja. Denna kunskap är avgörande för företagens internationalisering.	-	Marknadsorientering och kunskap kring kunder, konkurrenser och värdekedja är en framgångsfaktor för att små företag som vill växa på nya eller internationella marknader.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Market orientation+ small	Blankson, C. & Sung Cheng, J. M. (2005) <i>Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan.</i>	Undersöka hur relevant marknadsorienteringskonceptet är för små företag.	Litteraturstudie och kvantitativ intervjustudie.	103 små företag och dess företagsledare i Michigan, USA.	Företagets storlek är inte kopplat till dess relevans för marknadsorientering. Det konstateras lika relevant för små- som stora företag.	Göra motsvarande undersökningar i större geografiska områden och göra intervjuer med fler företagsintressenter än endast dess ägare/ledare.	Marknadsorientering anses ha samma relevans för små företag som för stora.
Market orientation+ small	Chung, J. E. (2014) <i>Does Small Retailer Market Orientation Matter for Long-Term Oriented Relationships with Suppliers?</i>	Undersöka marknadsorienteringens roll för långsiktig och framgångsrika samarbeten mellan små detaljhandelsföretag och dess leverantörer.	Kvantitativ enkätstudie.	102 små privatägda kläddåterförsäljande företag runt om i USA.	Marknadsorientering leder till bättre prestation hos både återförsäljare och leverantörer. Återförsäljarens trovärdighet stärks bland leverantörer och leverantörerna ökar sin försäljning.	Utväxa studien bland fler branscher än kläddetaljhandeln. Undersöka om samma slutsatser kan dras kring företag av olika storlek.	Marknadsorientering leder till bättre prestation bland både producenter/leverantörer och återförsäljare. Producenter gynnas av återförsäljare med hög grad av marknadsorientering. Man skapar därmed högre värde i flera led i värdekedjan.
Market orientation+ small	Laukkanen, T. et al. (2016) <i>Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs.</i>	Undersöka huruvida marknadsorientering och varumärkesorientering är beroende av varandra för att positivt påverka företagsprestationen bland små företag.	Kvantitativ enkätstudie.	328 företagsledare bland små företag i Finland.	Marknadsorientering leder indirekt till högre företagsprestation genom ökad varumärkesprestation. Det finns ett samband mellan marknadsorientering och företagets varumärkesstyrka.	Specifikt studera hur varumärkesorientering bidrar till direkt uppbyggnad av företags marknadsorientering.	Marknadsorientering leder till högre företagsprestation bland små företag. Dess varumärke stärks också och är en viktig komponent för företagets framgång.
Market orientation+ small	Choi, Y. J. (2002) <i>Market orientation and innovation in US small business firms in small towns.</i>	Undersöka marknadsorienteringens uppbyggnad, och betydelse för företagsprestation bland små företag.	Kvantitativ intervju- och enkätstudie.	804 ägare eller företagsledare bland små företag i småstäder på landsbygden i USA.	Marknadsorientering bland små företag karakteriseras av hög kund- och konkurrenskunskap. Det leder till ökad innovation och högre företagsprestation	Göra vidare studier med motsvarande undersökning på företag på landsbygden som har fler än 20 anställda. Undersöka om företag ägda av män respektive kvinnor är har olika grad av marknadsorientering.	Små företag på landsbygden uppnår högre företagsprestation och ökad innovation med ökad grad av marknadsorientering.

Sökord	Studie, referens	Syfte	Metod	Urval	Resultat	Förslag framtida forskning	Argument för marknadsorientering bland svenska lantbruksföretag
Marknadsorientering	Grahn, G. & Engman, J. (2017) <i>Upplevda kopplingar mellan marknadsorientering och lönsamhet på svenska mjölkgårdar.</i>	Undersöka om mjölkproducerande lantbruksföretag anses vara marknadsorienterade och hur det påverkar dess lönsamhet.	Kvalitativ intervjustudie.	7 mjölkproducerande lantbruksföretag i Sverige.	Företagen ansågs inte vara marknadsorienterade. Man trodde ändå att prestationen hos företagen skulle stärkas genom att tillämpa marknadsorientering, men detta förhindras av förädlingsindustrin.	Vidare studier som undersöker sambanden mellan marknadsorientering och lönsamhet i lantbruksbranschen.	Företagen ansåg sig inte vara marknadsorienterade, men trodde samtidigt att det skulle öka deras lönsamhet. Företagen ansåg sig vara beroende av kooperativ och marknadsorientering därför förhindrades. Det råder en kunskapslucka på ämnet inom branschen.

Samtliga studier i litteratursökningens urval framhåller olika fördelar och framgångsfaktorer till följd av ett marknadsorienterat företagsagerande. Ingen av studierna förkastar vikten av marknadsorientering och dess betydelse för företagen och dess förhållande till respektive marknad, kunder och konkurrens. *Tabell 5* fördelar litteratursökningens respektive resultat i 3 olika kategorier för att tydliggöra gemensamma belägg med en hög relevans för svenska lantbruksföretag.

Tabell 5: Fördelning av samtliga studier ur den systematiska litteratursökningen utefter hur de styrker marknadsorienteringens betydelse för lantbruksföretag.

Studie, referens	Marknadsorientering leder till bättre prestation bland små- och mikroföretag	Marknadsorientering leder till bättre prestation bland små företag på landsbygden.	Marknadsorientering leder till bättre prestation bland små lantbruksföretag
Blankson, C. et al. (2006)	X		
Ledwith, A & O'Dwyer, M. (2009)	X		
Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004)	X		
Verhees, F. & Lans I.A. (2003)	X		
Perry, M. (2014)	X		
Jones, S.C. et al. (2008)	X		
Kajalo, S. & Lindblom, A. (2015)	X		
Ruokonen, M. et al. (2008)	X		
Blankson, C. & Sung Cheng, J. M. (2005)	X		
Chung, J. E. (2014)	X		
Laukkanen, T. et al. (2016)	X		
Choi, Y. J. (2002)	X		
Polo Pena, A. et al. (2011) ¹		X	
Moyes, D. (2014)		X	
Enright, M. & Malkin, D. (2003)		X	
Polo Pena, A. et al. (2012)		X	
Polo Pena, A. et al. (2011) ²		X	
Micheels, E. T. & Hamish R. G. (2015)			X
Micheels, E. T. & Hamish R. G. (2013)			X
López-Mosquera, N. et al. (2014)			X
Micheels, E. T. (2010)			X
Mirzaei, O. et al. (2016)			X
Cavicchi, Alessio, et al. (2010)			X
Grunert, K.G. et al. (2004)			X
Grahn, G. & Engman, J. (2017)			X
Summa	12	5	8

DISKUSSION

Studien har funnit intressanta resultat vad gäller betydelsen av marknadsorientering för framgångsrikt företagande. I Sverige talas det inte mycket om begreppet marknadsorientering, och särskilt inte inom lantbruksnäringen. Man förespråkar ändå från organisationer och politiskt håll betydelsen av att lantbruksföretag blir bättre på marknadsstrategier för att uppnå högre konkurrenskraft, lönsamhet och produktion (Statens offentliga utredningar 2014; Regeringen 2016). Jag upplever därför ett behov av en ökad kunskap och spridning av begreppet marknadsorientering och dess innebörd inom branschen.

Inledningsvis presenteras teorier som redogör för den generella innebörden av marknadsorientering och vad som kännetecknar marknadsorienterade företag (Kohli & Jaworski 1990; Hurley & Hult 1998; Slater & Narver 1995; Hunt & Morgan 1995; Shapiro 1988). Marknadsorientering beskrivs som ett företags förmåga till aktivitetsstyrning utefter dess marknadskunskap (Kohli & Jaworski 1990), en företagskultur (Slater & Narver 1995), ett verktyg för strategiskt beslutfattande (Shapiro 1988), och en immateriell resurs (Hunt & Morgan 1995). Samtliga studier redogör för att marknadsorientering är komplext och påverkas i huvudsak utav företagets eller organisationens uppbyggnad och egen strävan till strategisk utveckling efter införskaffad marknadskunskap. Slater & Narver (1990)s marknasföringsmodell (se figur 1) beskriver på ett strukturerat sätt hur marknadsorientering byggs upp inom företagen. Modellen skildrar de tre beteendeberoende komponenterna *Kundorientering*, *Konkurrensorientering* och *Interfunktionell samordning*, tillsammans med de två beslutsgrundande komponenterna *Långsiktighet* och *Vinstfokus*. Sammanlagt bildar de företagets totala organisationskultur, vilket ligger till grund för dess förmåga till marknadsorientering.

Belägg för marknadsorientering inom lantbruksföretag

Tidiga och väl citerade studier visar att marknadsorientering är en allmän framgångsfaktor för företag och organisationer (Narver & Slater 1990; Jaworski Kohli 1993; Kohli & Jaworski 1990). Dessa studier ligger till grund för vidare forskning och fördjupning kring konsekvenserna av marknadsorientering i mer specifika fall.

Litteratursökningens urval riktat specifikt mot små företag, företag på landsbygden och lantbruksföretag styrker marknadsorienteringens relevans även för dessa grupper. (tabell 3) Inom denna företagsklass ingår därmed också svenska lantbruksföretag. Samtliga 25 studier i urvalet kan marknadsorientering kopplas till bättre prestation bland företagen. Till dags är detta den enda studien gjord i Sverige som utgår ifrån att kartlägga och styrka marknadsorienteringens relevans bland just svenska lantbruksföretag. Detta är anmärkningsvärt med tanke på urvalets entydiga resultat vad gäller de positiva konsekvenser som marknadsorientering menas medföra.

Studierna i urvalet konstaterar att marknadsorienterade lantbruksföretag eller företag med motsvarande förutsättningar har bättre konkurrensförmåga, högre värdeskapande och bättre lönsamhet än icke marknadsorienterade konkurrenter. Micheels & Gow (2013) och

Micheels & Gow (2015) bevisar också att konkurrens-, differentierings-, och innovationsförmåga är högre hos marknadsorienterade lantbruksföretag med bättre lönsamhet som följd.

Möjligheter till marknadsorientering bland lantbruksföretag

Traditionella lantbruksföretag i Sverige begränsas till viss del vad gäller marknadsorientering. Detta på grund av stora och långsiktiga produktionsspecifika investeringar som gör företagen beroende av enskilda målmarknader (Konkurrensverket 2011). Cavicchi et al. (2010) menar att marknader för livsmedel är komplexa och beroende av många steg av vidareförädling och mellanhänder. Marknadskunskap kan därför vara svårt och kostsamt för enskilda företag att införskaffa. Som en konsekvens av detta menar Cavicchi et al. (2010) att lantbruksföretagen ingår kooperativ eller ekonomiska föreningar för att gemensamt investera i marknadskunskap och möjliggöra en högre grad av marknadsorientering. Kooperativ och ekonomiska föreningar bidrar också till att trygga avsättningen för de enskilda företagens råvara och för att gemensamt agera starkare på marknaden (Konkurrensverket 2011; Lantmännen 2017). Kooperativt ägda förädlingsindustrier skapar därmed förutsättningar att öka kundvärdet på råvaran som enskilda lantbruksföretag producerat. (Kyriakopoulos., Meulenberg., Nilsson 2014; Kyriakopoulos & Van Bekkum 1999; Grunert et al. 2005).

Micheels & Gow (2013) förespråkar också att lantbruksföretagen kan välja en annan väg och själv bemöta kundens specifika efterfrågan. Genom kunskap om marknaden kan företagen själva ta fram produkter som leder till högre kundvärde och högre betalningsvilja. Man uppnår då också en differentiering och gör sig inte lika beroende av världsmarknadspriser. (Guthrie et al. 2006; Micheels & Gow 2013). Enklare exempel på detta bland svenska lantbruksföretag skulle kunna vara en företagare som odlar foderspannmål, vilken skall säljas vidare till andra företagare med mjölkproduktion. Genom enkel marknadsorientering kring foderspannmålen och dess avsättning så kan positiva effekter för både producent och kund uppnås:

- Om spannmålsodlaren tar reda på mjölkföretagarens mer exakta behov och efterfrågan så kan foderspannmålen produceras optimalt för just detta. Det skulle kunna innebära att foderspannmålen produceras mer kostnadseffektivt och med högre värde för mjölkföretagaren. Spannmål skulle kunna tröskas som omogen kärna för ensilering. Detta medför en längre och mindre intensiv skördeperiod och uteblivna torkningskostnader för odlaren. Detta samtidigt som mjölkföretagaren får ett bättre anpassat foder som är lätt att hantera och inte heller behöver återfuktas i foderblandningen. Man har därmed uppnått en win-win situation och gjort sig mindre beroende av världsmarknadspriset på foderspannmål eftersom överenskommelsen skapar både värdefulla fördelar för odlaren och högre kundvärde hos mjölkföretagaren.

Lantbruksföretag kan även enligt Micheels & Gow (2013) agera mer marknadsorienterat genom att med kunskap om slutkonsumentens behov själv ta fram produkter med högre kundvärde. Ett exempel på detta är en mjölkföretagare som lyckats skapa egen avsättning för sin råvara:

- Genom framgångsrik marknadsorientering har företagaren skaffat sig kunskap om konsumenternas olika betalningsvilja för mejeriprodukter. Det har visat sig att konsumenterna inte är villiga att betala ett högre pris för mjölkföretagarens mjölk, även om den saluförs som en närproducerad premiumprodukt med eget varumärke. Däremot är konsumenten villig att betala ett högre pris för andra produkter innehållande samma mejeriråvara. Det gör det möjligt för mjölkföretagaren att producera glass innehållande sin egenproducerade mjölk. Detta gör konsumenten mer villig att betala ett högre pris för råvaran jämfört med i mjölkdisken, varvid mjölkföretagaren kunnat uppnå en differentiering med bättre vinstmarginal för samma råvara.

Med dessa exempel kan ökad marknadsorientering bland lantbruksföretag i Sverige betraktas som fullt genomförbart. Det krävs dock hög kunskap och innovation bland företagarna för att uppnå denna typ av produktionsfördelar. Verksamhetsledare i lantbruksföretagen måste också inse marknadsorienteringens betydelse för den faktiska företagsprestationen. Annars riskeras företags potential och strategiska utveckling att hämmas. (Currey., Somogyi., Ariyawardana 2014). Verksamhetsledare måste också åsidosätta sina egna ideologiska preferenser för att istället styra produktionen och företaget efter det marknaden faktiskt efterfrågar (Press et al. 2014).

Framtida forskning

Den systematiska litteratursökningen i denna studie ledde fram till endast en träff på svenska kring marknadsorientering bland lantbruksföretag (Grahm, G. & Engman, J. 2017). Det kan därför antas att mycket lite forskning kring detta ämne genomförts utifrån svenska förutsättningar. Samtidigt framför samtliga studier i urvalet olika belägg för att marknadsorientering är en klar framgångsfaktor också bland lantbruksföretag och andra små företag med liknande premisser. Troligtvis har svensk livsmedelsproduktion mycket att lära kring företagande och marknad som redan anammats i andra branscher. Livsmedelsstrategin (Regeringen 2016) fastslår också att ett större marknadsfokus för ökad lönsamhet bland lantbruksföretag är nyckelfaktor för långsiktigt hållbar livsmedelsproduktion i Sverige.

Denna studie har genomförts som ett enskilt studentarbete på kandidatnivå, men belyser ändå de kunskapsluckor som finns kring marknadsorientering och lantbruksföretagande i Sverige. Med dessa kunskapsluckor som utgångspunkt och det ökade behovet av marknadskunskap som fastslås i konkurrenskraftutredningen (Statens offentliga utredningar 2014) och i livsmedelsstrategin (Regeringen 2016) kan goda skäl för att genomföra mer omfattande studier inom ämnet i Sverige konstateras.

Denna studie skulle kunna ligga till grund för framtida empiriska undersökningar för att vidare bevisa kopplingen mellan lönsamhet och marknadsfokus bland just svenska lantbruksföretag. Framtida studier kan också utföras kring hur lantbruksföretag i Sverige faktiskt ska agera för öka graden av marknadsorientering och distansera sig från världsmarknadsberoende bulkproduktion. I takt med förändrande syn på livsmedelsproduktion och miljöpåverkan bland konsumenter bör också framtida studier kartlägga hur lantbruksföretagarna ska förhålla sig till detta.

Slutsatser

Studien konstaterar att det finns litteratur som styrker marknadsorienteringens relevans för bättre konkurrensförmåga och lönsamhet. Detta gäller generellt bland företag, men styrks även bland gruppen små företag och bland lantbruksföretag. Det fastställs också att mycket lite forskning på området tidigare genomförts i Sverige.

REFERENSER

Asomaning, R. & Abdulai, A. (2015). *An Emperical Evidence of the Market orientation – Market Performance Relationship in Ghanaian Sall Business*. Education Research International. Vol. 4 April 2015

Backman, J. (2016) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB. 3:e upplagan

Baker, M.J. (2001). *Marketing: Critical Perspectives on Buissness and Management*. London: Routledge.

Blankson, C. & Sung Cheng, J. M. (2005) *Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan*. Journal of Business & Industrial Marketing 20/6 pp. 317–330.

Blankson, C. et al. (2006) *Understanding the patterns of market orientation among smallbusinesses*. Marketing Intelligence & Planning Vol. 24 No. 6 pp. 572-590.

Carringe A. & Mossberg E. (2015) *Avskaffandet av revisionsplikten – En litteraturstudie över intressenters inställning*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi.

Cavicchi, A. et al. (2010) *Market Orientation Transforming Food and Agribusiness around the Customer*, Gower Publishing Ltd, Aldershot: s. 187-206.

Choi, Y. J. (2002) *Market orientation and innovation in US small business firms in small towns*. Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations.

Chung, J. E. (2014) *Does Small Retailer Market Orientation Matter for Long-Term Oriented Relationships with Suppliers?* Journal of Small Business Management 52(4), pp. 790–807.

Currey, P.R., Somogyi, S., Ariyawardana, A. (2014). *Barriers to market orientation in Australian vertically-integrated horticultural enterprises*. International Horticultural Congress on Horticulture: Sustaining Lives, Livelihoods and landscapes (IHC2014).

Critical Appraisal Skills Programme (2018). *CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist*. Tillgänglig:

<https://casp-uk.net/wp-content/uploads/2018/01/CASP-Qualitative-Checklist-2018.pdf>
[2018-10-22]

Esaiasson, P. et al. (2003) *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* . 2., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Enright, M. & Malkin, D. (2003) *Market Orientation in a Rural Setting: A Study of Smaller Enterprises And the Significance of Interdependence in Northeast Victoria*. University of Ballarat.

Europakommissionen. (2003). *Kommissionens rekommendation om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. Europeiska unionens officiella tidning, 20 maj 2003.

European Commission. (2018) *What is an SME?* Tillgänglig:
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv
[2018-05-04]

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier – Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur och kultur.

Grahn, G. & Engman, J. (2017). *Upplevda kopplingar mellan marknadsorientering och lönsamhet på svenska mjölkgårdar*. Sveriges lantbruksuniversitet. Lantmästare – kandidatprogrammet.

Grunert, K.G., Baadsgaard, A., Larsen, H.H., Madsen, T.K. (1996) *Market Orientation in Food and Agriculture*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Grunert, K. G. et al. (2004) *Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries*. Scotland: University of Sterling.

Grunert, K. G. et al. (2005). *Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four case studies from the food industry*. European Journal of Marketing, 39.

Guthrie, J., Guthrie, A., Lawson, R., Cameron, A. (2006) *Farmers markets: the small business counter-revolution in food production and retailing*. British Food Journal, Vol. 108 Issue 7, pp560-573.

Harzing, A.W., & Alakangas, S. (2016) *Google Scholar, Scopus and the Web of Science: A longitudinal and cross-disciplinary comparison*. *Scientometrics*, 106 (2), pp. 787-804.

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995) *The Comparative Advantage Theory of Competition*. American marketing association.

Huntington, S. P. (2000) *The clash of civilizations?. Culture and Politics*. New York: Palgrave Macmillan, 99-118.

Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998) *Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. American Marketing Association.

Höst, M., Regnell, B., Runeson, P., (2006) *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jakobsson, J. (2004). *Marknadsorientering i små och medelstora livsmedelsproducerande företag i sydvästra Finland*. Åbo Akademi. Företagsekonomiska institutionen.

Jaworski, M. & Kholi, A. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. American marketing Association.

Jones, S.C. et al. (2008) *Market orientation for small manufacturing suppliers: the importance of product-related factors*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 Issue: 7, pp.443-453.

Jordbruksverket (2011) *Livsmedelsindustrins utveckling*. Jönköping: Jordbruksverket. (Rapport 2011:29)

Jordbruksverket (2017). *Basfakta om svensk jordbruk*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/statistik/statistikomr/jordbruksstatistik/sammanställning/basfaktaomsvenskjordbruk.4.116e9b9d159b31e6cb936b4a.html> [2018-04-15]

Kajalo, S. & Lindblom, A. (2015) *Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers*. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 43 No. 7, pp. 580-596.

Keskin, H. (2006). *Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs*. European Journal of Innovation Management. Vol. 9. s. 396-417.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden W. O. (2005) *Market orientation: A meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*. Journal of Marketing Vol. 69 (April 2005) 24-41.

Kohli, A. & Jaworski, M. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. American Marketing Association.

Konkurrensverket. (2011). *De lantbrukskooperativa företagens betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan*. Stockholm: Konkurrensverket.

Kotler, P., Armstrong, G., Parment, A. (2013) *Marknadsföring teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson Education.

Kumaeaveloo K. S. & Kolstrup C. L. (2018) *Agriculture and musculoskeletal disorders in low- and middle-income countries*. Journal of Agromedicine, 23:3, 227-248,

Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., Nilsson J. (2004). *The impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance*. Agribusiness, Vol. 20 (4) 379-396 (2004).

Kyriakopoulos, K. & Van Bekkum, O.F. (1999). *Market orientation of european agricultural cooperatives: Strategic and structural issues*. IX European Congress of Agricultural Economists, Poland.

Laforet, S. (2007). *Size, strategic, and market orientation affects on innovation*. Journal of Business Research 61 (2008) 753-764.

Lantmännen. (2017). *Om Lantmännen*. Tillgänglig: <https://lantmannen.com/om-lantmannen/> [2018-05-06]

Laukkanen, T. et al. (2016) *Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs*. Journal of Marketing Management, 32:7-8, 673-694.

Ledwith, A & O'Dwyer, M. (2009) *Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms*. J PROD INNOV MANAG 2009;26:652–661.

Livsmedelsföreningen (2015). *Här är trenderna du måste ha koll på*. Tillgänglig: <http://livsmedel.se/nyheter/har-ar-trenderna-du-maste-ha-koll-pa> [2018-04-16]

Livsmedelsföretagen (2016) *Snabb, snäll och dyr – Framgångsfaktorer för svenska livsmedelsföretag*. Stockholm: Livsmedelsföretagen. Tillgänglig: <https://www.livsmedelsforetagen.se/app/uploads/2016/05/snabb-snall-och-dyr-en-rapport-fran-livsmedelsforetagen-2016.pdf> [2018-04-16]

López-Mosquera, N. et al. (2014) *Does Market Orientation in Small-Scale farms pay off?. A study of Innovation behaviour in Spanish agriculture*. University of Extremadura Spain.

Micheels, E. T. (2010) *Market orientation in produktion agriculture: Mesarment, Relationships, and Implications*. University of Illinois at Urbana-Champaign.

Micheels, E.T. & Gow H. R. (2013) *Market driven innovation and entreprenurial behaivor: The strategic value of a market orientation in primary agriculture*. International Journal of Agriculture Managment, Volume 3 Issue 1.

Micheels, E.T. & Gow H.R. (2015). *The effect of Market orientation on learnig, Innovativeness, and Performance in Primary Agriculture*. Canadian Journal of Agricultural Economics. June 2015, Vol.63(2), pp.209-233.

Mirzaei, O. et al. (2016) *Product and Marketing Innovation in Farm-Based Businesses: The Role of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation*. International Food and Agribusiness Management Review. Volume 19 Issue 2.

Moyes, D. (2014) *Sustainable advantage for a rural family business; service quality, innovation, relationship capital, and market orientation*. University of the West of Scotland.

Narver, J.C. & Salter, S.F. (1990). *The Effect of Market Orientation on Buissnes Profitability*. American Marketing Association.

Olsson, H. & Sörenssen, S. (2011) *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Lieber.

Paul, J., Parthasarathy, S., Gupta, P. (2017) *Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda*. Journal of World Business 52 (2017) 327-342.

Perry, M. (2014) *Market orientation in small businesses: Creative or lacking?* University of Redlands. Marketing Management Journal.

Polo Pena, A. et al. (2011¹) *Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption*. International Journal of Hospitality Management 31. 139–151.

Polo Pena, A. et al. (2011²) *Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises*. Journal of Small Business Management 49 (3), s. 331–360.

Polo Pena, A. et al. (2012) *Market Orientation as a Strategy for the Rural Tourism Sector: Its Effect on Tourist Behavior and the Performance of Enterprises*. Journal of Travel Research 52 (2) s. 225–239

Press, M., Arnould, E.J., Murray J.B., Strand, K. (2014). *Ideological Challenges to Changing Strategic Orientation in Commodity Agriculture*. Journal of Marketing Vol. 78 (Nov. 2014) 103-119.

Raju, P.S., Lonial, S.C., Crum, M.D. (2011). *Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework*. Journal of Business Research 64 (2011) 1320-1326.

Regeringen. (2016). *En livsmedelsstrategi för Sverige - fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Stockholm: Regeringens proposition. (Prop. 2016/17:104)

Romar, M. (2011). *Diversifiering i lantbruksföretag – en litteraturstudie om hur utvecklingsprocessen ser ut i lantbruksbaserade företag som utvecklar nya verksamhetsgrenar*. Sveriges lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – ekonomi.

Statens offentliga utredningar (2014). *Tillväxt och värdeskapande - Konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring*. Stockholm: Fritzes. (SOU 2014:38)

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995) *Market Orientation and the Learning Organization*. American Market Association.

Salter, S. F. & Narver, J.C. (1999). *Market-oriented is more than being customer-led*. University of Washington.

Shapiro, B.P. (1988) *What the hell is 'Market Oriented'?* Harvard Business School.

Sylvester, A., Tate, M., Johnstone, D. (2013) *Beyond synthesis: re-presenting heterogeneous research literature*. Behaviour & Information Technology. 2013;32(12):1199–1215

Sögaard, V. (1994). *Farmers, cooperatives, new food products*. Aahus: Aarhus School of Business.

Ruokonen, M. et al. (2008) *Market orientation and internationalisation in small software firms*. European Journal of Marketing Vol. 42 No. 11/12, pp. 1294-1315.

Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004) *Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms*. Journal of Small Business Management 42(2), pp. 134–154.

Wright, W.R. et al. (2007) *How to Write a Systematic Review*. Clinical Orthopaedics and Related Research. Number 455, pp. 23–29. Lippincott Williams & Wilkins.

